



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO MECANISMO PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

**DAYANE LANDIM SANTOS
RA: 20534298**

PROFESSOR ORIENTADOR: M.Sc. HOMERO REIS

Brasília/DF, Julho de 2009.

DAYANE LANDIM SANTOS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO MECANISMO PARA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador: M.Sc. Homero Reis

Brasília/DF, Julho de 2009.

DAYANE LANDIM SANTOS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO MECANISMO PARA
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Banca examinadora:

**Prof.: Homero Reis; M.Sc.
Orientador**

**Prof (a).
Examinador (a)**

**Prof (a).
Examinador (a)**

Brasília/DF, Julho de 2009.

Dedico este trabalho aos meus pais, esposo e amigos, o carinho e incentivo que me deram foram fundamentais para a conclusão dessa etapa em minha vida. E ao meu filho Miguel, meu maior tesouro.

Agradeço a Deus que me guia e acompanha.

Agradeço ao professor orientador Homero Reis, pelo carinho, dedicação e apoio durante este trabalho e no decorrer de todo o curso.

Aos demais professores a dedicação e competência no compartilhamento de conhecimentos.

Aos meus pais e aos meus irmãos pela força e apoio nessa jornada.

Ao meu esposo pela compreensão e carinho. E ao meu filho, pelo sorriso que alimenta a minha vontade de vencer e viver em um mundo melhor.

Agradeço também aos amigos, pelas palavras de carinho e incentivo.

“Qualquer um pode zangar-se - isto é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa - não é fácil.”

Aristóteles

RESUMO

O objetivo geral desta monografia foi analisar a inteligência emocional como mecanismo influenciador da qualidade de vida no trabalho. Conceituou-se inteligência emocional e qualidade de vida, relacionou-se os dois conceitos e foi realizada uma pesquisa qualitativa para auxiliar na análise e discussão dos dados. A metodologia para a elaboração deste trabalho foi de caráter exploratório e utilizou-se como técnicas de pesquisa a realização de entrevista, para verificar a situação do ambiente de trabalho na Gerencia Regional de apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil, e aplicação de um questionário para identificar a capacidade de aplicar a inteligência emocional dos funcionários desse local. Na análise dos dados algumas considerações foram feitas e constatou-se que o ambiente de trabalho pesquisado possuía um clima desfavorável e que seus funcionários tinham um baixo índice de controle de suas emoções. Assim tornou-se possível concluir que o desenvolvimento de um programa de inteligência emocional pode contribuir no âmbito individual e coletivo para que o indivíduo possa desenvolver sua função em um ambiente harmônico e prazeroso, levando a uma qualidade de vida no trabalho.

Palavras chaves: Emoções. Inteligência Emocional. Qualidade de Vida no Trabalho.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 DESENVOLVIMENTO	12
2.1 Emoções	12
2.2 Inteligência Emocional	17
2.3 Comportamento Organizacional	20
2.3.1 Cultura Organizacional	22
2.3.2 Clima Organizacional	24
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho	25
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	28
3.1 Inteligência Emocional e Qualidade de Vida no Trabalho	28
4 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	37
APÊNDICE B – ENTREVISTA	38
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	40
APÊNDICE D – RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS	41

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é uma monografia acadêmica que tem o objetivo de analisar a inteligência emocional como mecanismo influenciador da qualidade de vida no trabalho. Para tal, foram realizadas pesquisas bibliográficas, a fim de coletar material para o entendimento do assunto abordado e, uma pesquisa qualitativa para auxiliar no desenvolvimento e discussão do tema em questão.

Foi estruturado em quatro partes principais: a primeira apresenta a delimitação do tema, seu problema, objetivos, justificativa e metodologia. A segunda constitui-se pelo desenvolvimento do referencial teórico, nos quais são introduzidos os principais conceitos de emoções, inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho. A terceira é formada pela relação entre inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho, constando as informações obtidas na pesquisa qualitativa. Por fim, a última parte é formada pela conclusão do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos estudos sobre a Administração foram apresentadas algumas escolas teóricas com focos distintos. Na Escola Clássica as organizações são vistas como um corpo rígido e conservador e, uma vez que estão dando certo não exigem qualquer tipo de mudança (KWASNICKA, 2003). Estudos formulados por Taylor e Fayol contribuem para o entendimento dos aspectos e variáveis internas organizacionais. O enfoque destes estudiosos estava principalmente voltado para produção industrial, preocupavam-se com os tempos e movimentos, com as linhas de produção e com a produção em massa, em busca de melhorias que possibilitassem o aumento da produção (MAXIMIANO, 2004).

A Escola Neoclássica surge no período de 1920, aumentando sua proporção devido às críticas que surgiam sobre a Escola Clássica. A Revolução Industrial traz mudanças para o contexto organizacional, não atingindo apenas a tecnologia, mas também as relações humanas. A abordagem das Relações Humanas exigiu atenção de psicólogos, sociólogos, antropólogos e cientistas para o seu desenvolvimento. Seu foco recaía mais sobre o grupo do que sobre os indivíduos, considerava que todo indivíduo tem potencial, podendo ser desenvolvido para o bem da organização e do grupo o qual pertence (KWASNICKA, 2003).

Com os resultados de trabalhos desenvolvidos pela Fundação Ford, em 1951, torna-se popular outra abordagem, a comportamental, que apresenta algumas variáveis como: processo decisório, autoridade, poder, motivação, liderança e grupos. Com foco no aumento da produção por meio da compreensão das pessoas inseridas na empresa (CERTO, 2003). Os estudos científicos passam a analisar o ambiente interno organizacional sob uma nova perspectiva, onde as pessoas são consideradas ferramentas chaves para o alcance do sucesso almejado (MAXIMIANO, 2004).

Na década de 90 as pessoas passam a ser tratadas como parceiros da organização e não mais como simples empregados contratados, sendo reconhecidas como fornecedoras de habilidades, conhecimentos, capacidades e

consideradas como o capital intelectual da empresa. (CHIAVENATO *apud* GIL, 2007).

O trabalhador e o ambiente de trabalho passam a ser o foco dos estudos. As organizações passam a se preocupar com seus recursos humanos buscando melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Ciências como a psicologia e sociologia ganham espaço, passando a estudar o comportamento humano nas organizações (ROBBINS, 2005). A natureza humana passa a ser explorada, a fim de acrescentar diferencial para as organizações que almejam o sucesso empresarial. Goleman (1995, p.18) afirma que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope”.

Em meio a esse contexto, uma pesquisa sobre Inteligência Emocional justifica-se por ser um fator relevante a ser analisado pela área de gestão de pessoas, visto que as pessoas exercem relação direta ao desempenho organizacional.

O estudo tem relevância no mundo acadêmico por possibilitar conhecimento sobre relações interpessoais, o processo de emocionalidade e qualidade de vida no trabalho que acrescentarão para uma melhor gestão dos estudantes de administração.

Para a sociedade, o trabalho auxiliará profissionais da área, uma vez que, adquirindo conhecimento sobre o assunto em questão, poderão verificar a importância da emocionalidade no contexto organizacional. De acordo com REIS (2006), o desenvolvimento da emocionalidade contribui para que as organizações possam ter um ambiente de trabalho agradável, em que as pessoas se respeitem, se compreendam e se auxiliem, tornando-se notável a contribuição desse desenvolvimento na harmonização de interesses individuais, empresariais e sociais.

O tema abordado na monografia em questão é: Inteligência emocional como mecanismo para a qualidade de vida no trabalho. E visa responder o problema: a inteligência emocional pode influenciar na qualidade de vida no trabalho? Para responder a questão proposta, o estudo tem como objetivo geral, analisar a

Inteligência emocional como mecanismo influenciador da qualidade de vida no trabalho. E apresenta como objetivos específicos: verificar, junto a pesquisas bibliográficas, os conceitos de emoções, comportamento, cultura e clima organizacional, descrever conceitos Inteligência Emocional (IE) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e, relacionar IE com QVT.

A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já elaborados como livros, artigos científicos e periódicos (GIL, 2006). Foram realizadas leituras acerca dos temas: comportamento, cultura, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, emoções e inteligência emocional. E ainda, realizado um estudo qualitativo referente a qualidade do ambiente de trabalho na Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil (GECEX), bem como, a avaliação do nível de inteligência emocional das pessoas desta gerência, que serviu de auxílio para a discussão da relação entre inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho.

A classificação da pesquisa é exploratória, que segundo Gil (2006, p. 41), “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, ou seja, aprimorar a interação com o tema estudado. Sendo qualitativa, porque avalia a influência da inteligência emocional para a qualidade de vida no ambiente organizacional. A abordagem utilizada no trabalho foi pelo método dedutivo, por acreditar que as premissas são verdadeiras.

2 DESENVOLVIMENTO

Constantes mudanças no mundo empresarial têm levado as organizações a buscar novas formas para aumentar a produtividade em seus processos associados ao bem estar de seus colaboradores, a fim de manterem a competitividade no mercado e atingir a excelência empresarial.

No complexo sistema competitivo do mundo atual é notável o desgaste físico-mental-emocional das pessoas. Tal desgaste é acelerado quando passa a desconsiderar a importância das emoções no processo mental e, sua relevância na vida humana (REIS, 2006).

Pessoas que possuem práticas emocionais bem desenvolvidas dominam os hábitos mentais que estimulam sua produtividade, levando a uma maior probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas. Por outro lado, pessoas que não possuem nenhum controle sobre suas emoções travam batalhas internas que prejudicam a capacidade de pensar com clareza e de se concentrar no trabalho (GOLEMAN, 1995).

2.1 Emoções

Dessa forma, estudar as emoções e sua importância para as pessoas, equipes de trabalho e relações interpessoais é essencial para operar na construção de organizações mais produtivas e menos desgastantes (REIS, 2006).

Ao longo dos estudos sobre emoções, o homem tem procurado entender o seu verdadeiro significado.

Para Platão, na filosofia clássica, a emoção era entendida como algo que interrompia o exercício total da razão (REIS, 2006) Ele assegurava que as paixões modificariam a razão, por serem originadas na parte inferior da mente. Eram ligadas à falta de controle, sem um significado em si, apenas um instinto natural (RABELO, 2009). “Aristóteles julgava-a como algo decorrente da combinação da vida cognitiva

– entendida como atividade superior – com a vida sensual – entendida como atividade inferior” (REIS, 2006, p. 02).

No século XVII o sentido de emoções passa a ter um novo foco. Descartes, com a frase “Penso, logo existo”, condicionou a existência humana ao pensamento, e não aos sentimentos. Ele separou o corpo da mente, defendendo que a razão era a forma perfeita para a resolução de questões (RABELO, 2009).

O estudioso Goeth, no século XVIII, afirma que não houve melhoria no mundo com a ciência e com a técnica e ressalta a relevância das emoções (RABELO, 2009). Darwin, com a teoria evolucionista, também colabora para o entendimento sobre emoção, explicando que elas ajudam o indivíduo a sobreviver e a lidar com desafios, sugerindo que as demonstrações das emoções decorrem da forma como o sistema nervoso foi sendo construído a partir das adaptações pelas quais o cérebro passou ao longo da história das espécies. Auxiliando para os estudos sobre a relação entre a funcionalidade cerebral e os comportamentos (REIS, 2006).

Com a Revolução Industrial surge a defesa pelo utilitarismo e o prazer limitado, sendo valorizado o lado prático e racional do indivíduo. Os conceitos passam a ser objetivos e as emoções surgem como algo que deve ser freado. No final do século XX, nos anos 90, o conceito de emoção passa a ser redefinido, o critério de QI (Coeficiente de Inteligência) passa a ser questionado pelo psicólogo Daniel Goleman, introduzindo um novo conceito, o de Inteligência Emocional, em que as emoções passam a ser trabalhadas como estratégias para o alcance do sucesso (RABELO, 2009).

Segundo Reis (2006), a teoria sobre IE surge sob a luz de um conhecimento mais vasto em torno das emoções. Desenvolvendo-se de acordo com os conceitos elementares da emoção e fundamentando-se na ciência moderna, em seus métodos de investigação e na tecnologia. Com os avanços tecnológicos torna possível ao homem explorar detalhadamente a fisiologia do cérebro e do corpo, levando-o a descobrir e verificar como diferentes tipos de emoções preparam o corpo para diferentes tipos de respostas.

Para entender o que vem a ser emoção é preciso, primeiramente, diferenciá-la de outros termos como: sentimentos, humores, sensações e pensamentos. O sentimento é o nível mais elevado, engloba várias sensações que os indivíduos experimentam, envolvendo tanto as emoções como os humores. Os sentimentos mais intensos são reações involuntárias que não cabe ao indivíduo decidir quando vão acontecer. (Goleman, 1995). Os humores são os sentimentos com uma intensidade menor, não possuindo estímulo contextual, ou seja, o contexto não influencia para que eles ocorram (ROBBINS, 2005). De acordo com Fiorelli (2007, p.52) “a sensação é a operação que possibilita levar ao cérebro informações relativas a fenômenos do mundo exterior, ou estado do organismo. Sem ela, nenhuma atividade, física ou mental, seria possível”. Ainda segundo Martins (2004), sensação é aquilo que o indivíduo recebe através dos sentidos. Por fim, os pensamentos são avaliações extensas na mente do indivíduo, que desencadeiam a reação emocional, possuindo papel importante, pois determina quais emoções serão despertadas. Uma emoção complexa como nervosismo, segue um caminho mais lento que leva segundos ou minutos para se formar, sendo provocada pelo pensamento (GOLEMAN, 1995).

Assim, definido o que não é emoção, pode-se compreender melhor o seu verdadeiro significado. Segundo Robbins (2005, p. 88) “emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa” podendo comprometer o desempenho dos indivíduos se exibidas na hora errada.

De acordo com Goleman (1995, p.303) “emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir”. As emoções podem ser representadas em termos de famílias ou dimensões, as principais famílias são: Tristeza, ira, medo, prazer, amor, surpresa, nojo, vergonha. Sendo que cada família possui um núcleo emocional básico, e seus membros (GOLEMAN, 1995).

Segundo Goleman (1995), a ira faz com que o indivíduo fique agitado, irritado, é algo que perturba o indivíduo, deixando-o zangado, e em alguns casos extremos leva-o a cometer atos de violência. Fazem parte da família da ira: fúria, revolta, indignação, aborrecimento, ressentimento, raiva, ódio, entre outros. O medo pode

levar o indivíduo a ter alguns bloqueios, é um alerta de que algo pode ser perigoso, fazendo com que ele passe a sentir-se preocupado, nervoso, apreensivo. Fazem parte da família do medo: ansiedade, nervosismo, preocupação, cautela, inquietação, pavor, susto, terror, pânico, entre outros. O amor leva o indivíduo a aceitar o próximo como ele é com suas qualidades e defeitos. Faz com que o indivíduo crie laços de confiança e também o leva a doar-se ao próximo sem cobrar nada em troca. Fazem parte desta família: amizade, dedicação, afinidade, adoração, paixão, entre outros. As emoções como prazer, surpresa, nojo, vergonha também são apresentadas como famílias, e alguns de seus membros são: solidão, desespero, depressão, satisfação, bom humor, desprezo, desdém, antipatia, entre outros.

De acordo com Martins (2004) as emoções podem ser apresentadas e ordenadas por famílias, e seus membros possuem características comuns. O que diferencia é a intensidade. As emoções consideradas negativas como a raiva, medo, desprezo, vergonha e culpa, podem também ser analisadas sob uma nova perspectiva, levando-as a um sentido positivo.

Segundo Martins (2004) a raiva pode fortalecer o indivíduo pela mobilização de energia e com isso criar um impulso para a ação com o objetivo de superar obstáculos. O medo pode ser uma forma cautelosa de lidar com situações perigosas, evitando um ataque deixando claro ao outro que não pretende atacar. O desprezo ocorre quando uma pessoa se julga superior a outra, ou seja, reafirma a superioridade, sustentando a percepção da própria posição social em relação a dos outros. A vergonha ocorre quando um indivíduo constata ser foco de observação de outro, ela poderá servir como uma proteção contra a violação da intimidade, sinalizando ao outro uma necessidade de privacidade. E, a culpa surge diante do reconhecimento de erro, induzindo o indivíduo ao desejo de reparação e levando-o a uma postura submissa, que o protege de ataques externos.

O controle das emoções surge como algo fundamental para um equilíbrio pessoal e, também das relações de trabalho e sociais (REIS, 2006). Segundo Weisinger (2001) as emoções fornecem informações dos motivos das atitudes dos indivíduos e por isso não devem ser sufocadas, mas sim controladas e isto significa

que as pessoas devem compreender suas emoções e fazer uso dessa compreensão a seu favor.

Nessa perspectiva, as emoções positivas também devem ser controladas, emoções como alegria, entusiasmo e confiança se não forem bem administrados poderá levar o indivíduo a uma ação impulsiva (WEISINGER, 2001).

Dessa forma, pode-se dizer que há uma relação entre mente-emoção-ação. Ou seja, as emoções levam os indivíduos a manifestarem ações, as quais são guiadas pela mente (GOLEMAN, 1995).

Para Goleman (1995) a mente pode ser dividida em: a que raciona e a que sente, interagindo na construção da vida mental do indivíduo. A primeira, a mente que raciona, é a maneira de compreensão mais consciente, capaz de ponderar e refletir. Por outro lado, a mente emocional, é um sistema complexo de conhecimentos que é poderoso e também impulsivo, proveniente da história vivida pela espécie e pelo indivíduo, que explica o porquê muitas pessoas agem de acordo com as emoções. “A mente emocional é muito mais rápida que a racional, agindo irrefletidamente, sem parar para pensar” (GOLEMAN, 1995, p. 305).

As duas mentes, emocional e racional, operam na maior parte do tempo de forma equilibrada, ligando seus modos de conhecimento para orientar os indivíduos no mundo. Há uma harmonia e equilíbrio entre as mentes, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional e, a mente racional apurando e algumas vezes evitando a entrada das emoções (GOLEMAN, 1995).

O desempenho dos indivíduos em suas vidas está ligado tanto pelo QI como também pela inteligência emocional, sendo que o QI não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional. Paradigmas antigos que defendiam uma razão livre de emoção passam a ser questionados, surgindo assim novos paradigmas que buscam um equilíbrio inteligente entre as duas mentes, a que pensa e a que sente, uma harmonia entre cabeça e coração. Para alcançar o equilíbrio de forma eficiente é preciso entender, primeiramente, o que significa usar inteligentemente a emoção. (GOLEMAN, 1995).

2.2 Inteligência Emocional

A redefinição do que é ser inteligente surge em um período no qual o mundo demanda por indivíduos que não sejam apenas pensadores, mas que sejam capazes de gerar benefícios a si mesmos, ao próximo, as organizações nas quais atuam, e à coletividade em que vivem e desenvolvem-se (REIS, 2006).

Segundo Weisinger (2001) a inteligência emocional é a utilização de forma inteligente das emoções, ou seja, “é fazer intencionalmente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados” (WEISINGER, 2001 p.14).

A Inteligência emocional auxilia o indivíduo para que possa ter capacidades de se motivar, de persistir em seus objetivos apesar das barreiras, de controlar seus impulsos e também sua ansiedade para que não prejudique sua capacidade de raciocinar, auxilia ainda na construção de uma pessoa empática e autoconfiante. Para que essas capacidades se desenvolvam devem ser aprendidas e aprimoradas algumas aptidões emocionais, as quais determinam até onde se pode usar as demais aptidões presentes no indivíduo (GOLEMAN, 1995).

Segundo Castro (*apud* Bispo, 2004), empresas como Bradesco, Gillette, Nazca, Avon e Ford já reconhecem a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho, e já investem no desenvolvimento de programas de IE. Visto que, a inteligência emocional pode ser aprendida e aprimorada.

Para Goleman (1995) as aptidões necessárias para o desenvolvimento da IE são:

- a) Ter autoconsciência – é saber identificar um sentimento quando ele acontece e manter o equilíbrio e consciência das decisões tomadas;
- b) Saber lidar com emoções – é saber entender os sentimentos e aprender a reverter situações de dificuldade com sabedoria;

- c) Motivar-se – é conseguir usufruir as emoções em seu próprio benefício. É também saber se valorizar para sempre manter o equilíbrio e assim, aumentar a capacidade produtiva e controle emocional;
- d) Reconhecer emoções nos outros – É saber estar sintonizado com emoções e necessidades do próximo.
- e) Lidar com relacionamentos – é ter capacidade de lidar com as emoções do próximo, e auxiliá-lo para uma resolução de situações consideradas problemáticas. A partir desse envolvimento são descobertas (desenvolvidas) outras aptidões, como a liderança, eficiência, entre outros.

As aptidões são apresentadas com intensidade diferenciada em cada indivíduo. Uma pessoa poderá ser capaz de encorajar outras para novos desafios, mas totalmente inapto para enfrentar mudanças em sua vida. O desenvolvimento e aperfeiçoamento das aptidões tornam-se primordial para o desempenho profissional, pois, no ambiente organizacional as relações interpessoais são constantes.

De acordo com Weisinger (2001) a inteligência emocional pode ser utilizada nas organizações, em infinitas ocasiões, como para solucionar problemas complicados entre colegas de trabalho, finalização com êxito de um contrato com clientes considerados intratáveis e, até mesmo em críticas no processo de *feedback*. Sendo desenvolvida em dois sentidos: usada de forma intrapessoal (o indivíduo desenvolve seu emocional de forma inteligente e utiliza-o para o próprio benefício) e interpessoal (as emoções são utilizadas com eficácia nas relações interpessoais).

No contexto organizacional o desenvolvimento das aptidões da inteligência emocional é fundamental para desempenho tanto individual como coletivo. A aptidão intrapessoal pode ser desenvolvida através das técnicas como: ampliação da autoconsciência, automotivação e controle de emoções. Ampliando a autoconsciência o indivíduo será capaz de monitorar-se e observar suas ações e, assim influenciar suas atitudes para que elas funcionem a seu benefício. Como baixar tom de voz em uma conversa quando esta ficando nervoso, desarmar a raiva, e usar de respostas respeitosas para resolução de conflitos. Com o controle das emoções ele irá compreendê-las, sem reprimi-las, influenciando seus pensamentos,

alterações fisiológicas e atitudes, para resolver problemas seguindo o melhor caminho. Por fim, com o desenvolvimento da automotivação o indivíduo será capaz de começar uma tarefa e continuar nela mesmo que encontre alguns obstáculos ou que esta seja desinteressante, transformando algo considerado como percalço em sucesso. Algumas fontes podem auxiliar na automotivação, como: apoio de familiares e amigos, o ambiente de trabalho, a flexibilidade neste ambiente, o entusiasmo, o otimismo, entre outros (WEISINGER, 2001).

Segundo Weisinger (2001) é a inteligência emocional que faz com que os relacionamentos e interações no ambiente de trabalho sejam bem sucedidos e beneficiem todos os envolvidos. E a maneira de colocar a inteligência emocional em ação se faz através de identificação e reação às emoções e aos sentimentos de outras pessoas, orientando-os para uma solução de uma situação problemática.

Da mesma maneira que a aptidão intrapessoal pode ser desenvolvida e aprimorada, a interpessoal também pode. Algumas técnicas são usadas para que isto aconteça, são elas: desenvolvimento de técnicas de comunicação eficazes, destreza interpessoal e capacidade de operar como mentor pessoal (WEISINGER, 2001).

O desenvolvimento de técnicas de comunicação eficazes auxiliará o indivíduo em resoluções de conflitos, visto que a comunicação é a base para qualquer relacionamento. As técnicas que auxiliam são: auto-revelação (expor o que pensa, sente), positividade (defender suas opiniões, idéias e respeitar as do próximo), escuta dinâmica (ouvir o que o próximo esta dizendo), crítica (expor suas idéias de forma construtiva) e a comunicação de grupo (saber comunicar-se em uma ocasião em que está em grupo). A destreza interpessoal significa aproximar-se de outras pessoas e trocar idéias de forma adequada e significativa. Que permitirá ao indivíduo um bom relacionamento com outras pessoas. Para tal, torna-se imprescindível explorar aptidões que auxiliam como: a capacidade de analisar um relacionamento e comunicar-se de forma adequada para que as informações sejam entendidas e compreendidas pelas outras pessoas. Por fim, a capacidade de operar como mentor social refere-se a capacidade de ajudar outras pessoas a se ajudarem, ou seja, ajudar as pessoas a usarem a capacidade que elas possuem de uma

maneira mais eficiente, controlando emoções, resolvendo seu conflito e adquirindo motivação. Algumas maneiras podem auxiliar no desenvolvimento da capacidade de mentor social, sendo elas: manter a perspectiva emocional, saber acalmar outras pessoas, ser ouvinte solidário auxiliando o próximo a planejar e atingir metas (WEISINGER, 2001).

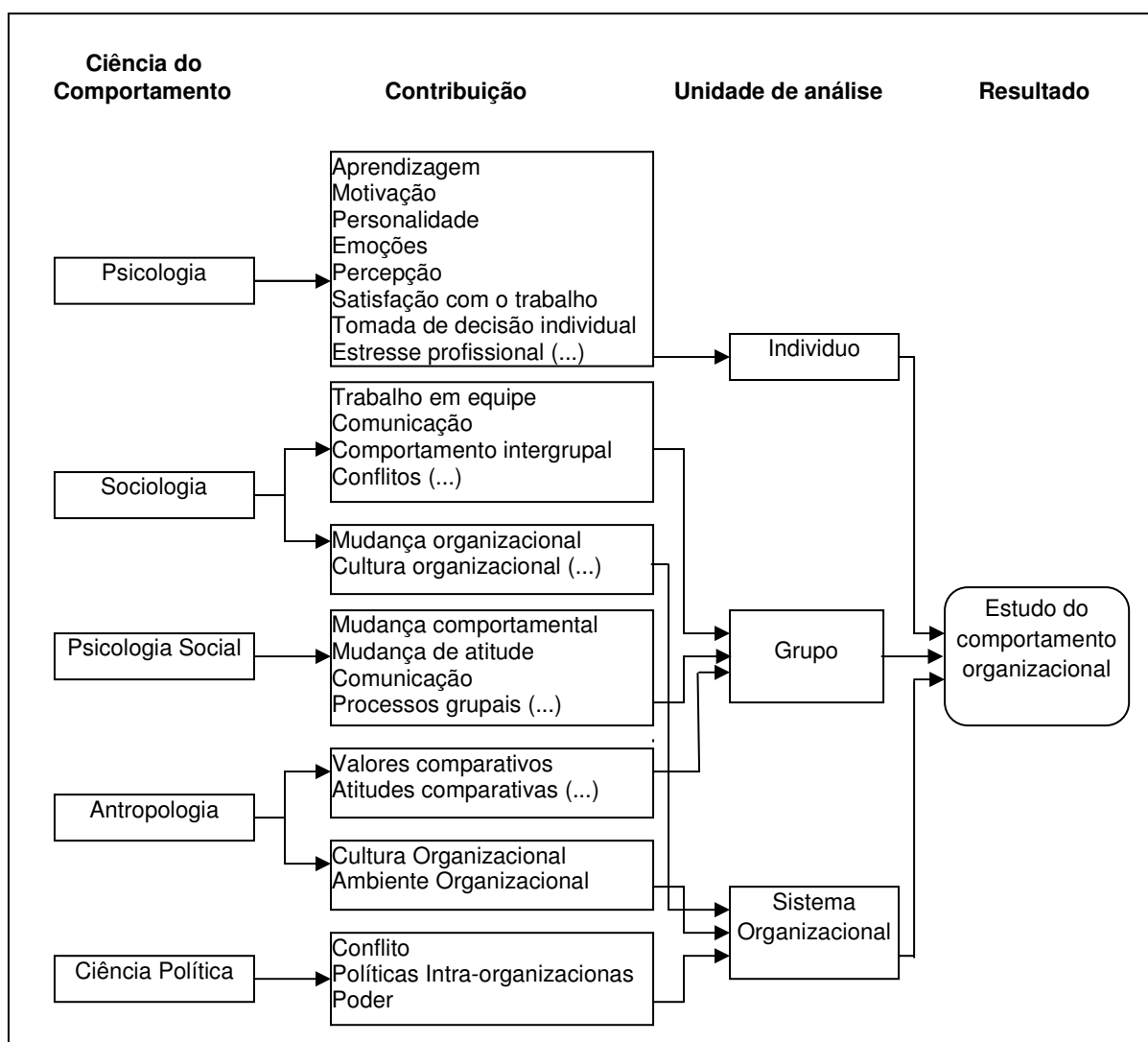
O desenvolvimento das técnicas interpessoais auxiliam para que o indivíduo faça uso do seu emocional de forma inteligente, mantendo um controle das emoções que servirá como um facilitador para o desempenho nas relações com outras pessoas.

Para uma melhor compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho e a importância da inteligência emocional como elemento influenciador da qualidade de vida, se faz necessário o entendimento de alguns conceitos como: comportamento, clima, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.

2.3 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudo que verifica o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Estuda o que as pessoas fazem na organização e de como o comportamento destas influenciam para o desempenho da empresa, incluindo em seu contexto alguns componentes como motivação, processos de grupos, comunicação interpessoal, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudanças, conflitos e estresse (ROBBINS, 2005).

O estudo do comportamento organizacional se apóia em outras ciências como a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. De acordo com Robbins (2005) estas ciências contribuíram em vários sentidos:



Quadro 01 – Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional.
 Fonte: Robbins (2005, p. 9), adaptado pela aluna Dayane Landim.

Diante da importância das pessoas no contexto organizacional, conhecer os fatores relacionados ao comportamento humano torna-se imprescindível em meio a este contexto, visto que elas podem trazer um diferencial a empresa. A ciência do comportamento organizacional fornece ferramentas que auxiliam os indivíduos, no conhecimento destes fatores para que possam lidar de uma melhor maneira com as situações complexas.

Por meio da análise do quadro, pode-se constatar inúmeras variáveis relacionadas ao estudo do comportamento organizacional. No âmbito do sistema organizacional estão: o ambiente organizacional, a comunicação, cultura organizacional, mudança, conflitos, entre outras. Relacionado ao indivíduo

encontram-se elementos como percepção, personalidade, satisfação com o trabalho, motivação, entre outros. As emoções também são citadas como um elemento importante para o entendimento do comportamento do indivíduo no contexto organizacional. Relacionado aos grupos são apresentados os fatores como: trabalho em equipe, atitudes comparativas, processos grupais, mudanças de atitude entre outros, que estão ligados às relações interpessoais no ambiente de trabalho. O clima organizacional não é apresentado de forma direta no quadro, no entanto, fatores como a percepção, conflito, comunicação e até mesmo o ambiente organizacional estão interligadas ao clima da organização.

2.3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças, compartilhados com os indivíduos da empresa, a fim de que eles tenham conhecimento a respeito do funcionamento e contexto histórico da organização em que trabalham. Ela influencia diretamente no gerenciamento dos recursos humanos e, se bem trabalhada poderá ter um impacto positivo significativo, mas do contrário, se não for bem desenvolvida e gerenciada de forma inadequada, poderá levar a organização ao fracasso (CERTO, 2003).

Segundo Robbins (2005), a cultura organizacional é um conjunto de características-principais que a organização valoriza. É um sistema de valores partilhados pelos membros que distingue uma organização das demais. Sendo a cultura quem confere uma personalidade diferenciada.

As empresas apresentam uma cultura, caracterizadas por valores, comportamento de seus membros, políticas, filosofia, clima de interação dos membros. Envolvendo os aspectos de maior valor, ou ainda constituindo a razão de sua existência (GIL, 2007).

A cultura da organização surge como uma identidade, direcionando seus membros e facilitando o envolvimento e comprometimento destes. Para Robbins (2005) uma empresa que possui uma cultura organizacional forte, tem seus valores

compartilhados de forma ampla possuindo maior impacto de controle no comportamento dos indivíduos. Quanto maior a aceitação da cultura de seus membros, mais forte ela se torna. A cultura forte, por outro lado, pode afetar a eficácia, por apresentar barreiras a mudanças e a diversidade.

Algumas funções são desempenhadas pela cultura, uma delas é a de definir fronteiras, diferenciando uma organização das outras. Outra função é a de proporcionar senso de identidade aos indivíduos, possuindo o papel de facilitar o comprometimento desses com algo maior, para que não pensem apenas em interesses individuais. Por fim, ela sinaliza o sentido e o meio de controle que orienta o comportamento das pessoas (ROBBINS, 2005).

Os fundadores da empresa têm forte impacto na criação da cultura inicial. O processo de criação da cultura pode ocorrer de três formas: primeiramente, os fundadores passam a contratar somente os indivíduos que pensam e sentem como eles. Em seguida, os doutrinam e socializam, e logo após, os comportamentos dos fundadores passam a ser modelos na organização, encorajando os funcionários que passam a se identificarem com eles (ROBBINS, 2005).

Após a cultura ser estabelecida utiliza-se de práticas, associadas aos recursos humanos, para que ela possa ser mantida, como: o processo de seleção, treinamento e desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho, entre outros (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005), três variáveis são fundamentais para a manutenção de uma cultura:

- a) *Seleção* – é um processo que tem a finalidade de identificar e contratar a pessoa que tenha conhecimentos, habilidades e capacidades essenciais para o desempenho eficaz nas atividades da organização. E, para uma vaga com mais de um candidato, a escolha se dá pela avaliação de quem mais se aproxima dos fundamentos da empresa. Diante disso, a seleção é realizada apresentando aos candidatos os valores da empresa e os indivíduos que não se identificam com estes valores podem desistir do processo voluntariamente. Dessa forma a

organização sustenta a cultura organizacional, por evitar os indivíduos que poderiam ser uma possível ameaça a ela.

- b) *Dirigentes* – tem papel fundamental na cultura organizacional. São eles que traçam o perfil adequado para empresa. Sendo responsáveis por determinar a margem de liberdade dos funcionários, as ações que poderão ser recompensadas, entre outros. Os dirigentes através de suas ações passam a ser exemplos aos seus subordinados de tal forma a determinar seus comportamentos.
- c) *Socialização* – tem como finalidade integrar o novo funcionário à empresa, apresentando a cultura organizacional e auxiliando-os para a adaptação a esta cultura, para que não ocorram possíveis problemas em relação aos costumes e convicções vigentes.

Vale ressaltar que a contratação de pessoas que destoam dos valores da empresa resulta em funcionário com baixa motivação e desempenho, sentindo-se insatisfeitos, tanto com o trabalho como com a organização. Dessa forma, a clareza da cultura organizacional, bem como, a seleção de pessoal com perfil adequado a essa cultura são primordiais para a organização.

2.3.2 Clima Organizacional

Em meio ao contexto organizacional, encontra-se também o clima organizacional, que segundo Mello (2004, p. 13), pode ser chamado de: “atmosfera psicológica, clima social do trabalho, clima psicológico, ambiente de trabalho, pode ser entendido como a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho”.

Para Gil (2007 p. 272) o clima organizacional “pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos de uma organização”. Um clima desfavorável pode trazer uma perda de qualidade, funcionários desmotivados e insatisfeitos, com baixa produtividade.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional é o somatório das percepções dos empregados, no ambiente de trabalho em que se encontram, possuindo uma influencia direta nas relações interpessoais, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho organizacional. Se o clima organizacional for desfavorável, os indivíduos e grupos terão uma reação contrária à obtenção de resultados positivos (MELLO, 2004).

Para Mello (2004) uma empresa que deseja manter seus funcionários transformando-os em parceiros da organização, indivíduos preparados para lidar com as constantes mudanças, deverá proporcionar um ambiente de trabalho adequado, que possa atender às necessidades dos funcionários em diversas dimensões, como: espiritual, social, física e mental, tornando-os proativos às mudanças. Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho torna-se um assunto importante a ser pesquisado e entendido.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho surge devido à preocupação de melhores condições de trabalho e sua influência sobre a produtividade do trabalhador. Como relatado anteriormente, o clima organizacional se não for favorável poderá trazer conseqüências ruins à organização. A QVT também auxilia para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho com clima favorável, onde as pessoas possam desenvolver-se de uma melhor maneira, sentindo-se satisfeitas.

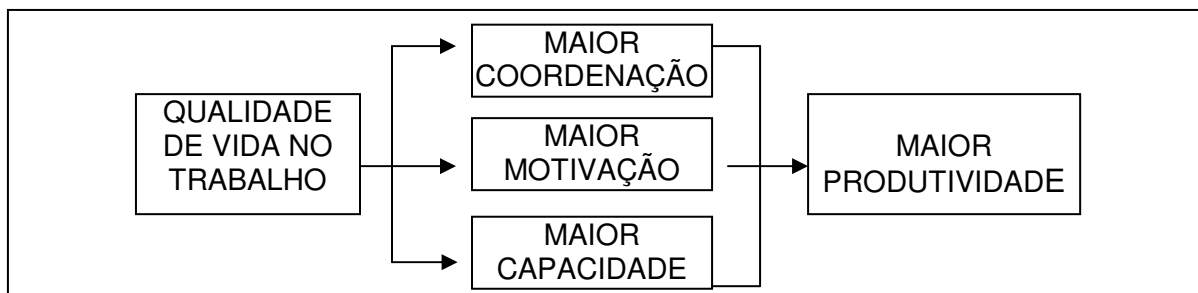
Ao analisar o histórico das civilizações percebe-se as preocupações com melhores condições de trabalho, antes mesmo de se usar o termo qualidade de vida no trabalho. Há 300 anos antes de Cristo, Euclides de Alexandria usou princípios de geometria a fim de melhorar o método de trabalho dos agricultores a margem do rio Nilo, e em 287 antes de Cristo, Arquimedes com a Lei das Alavancas, buscava diminuir o esforço físico dos trabalhadores (RODRIGUES, 2001).

Nos séculos XVIII e XIX a influência das condições de trabalho na produção e moral do trabalhador passa a ser estudada de forma científica. Na década de 50, Eric Trist e seus colaboradores passaram a estudar um modelo que agrupasse indivíduo-trabalho-organização, uma nova técnica que recebeu o nome de Qualidade de vida no trabalho – QVT. Nessa época os trabalhadores passavam por uma fase de questionamentos em relação ao funcionamento de seus meios de trabalho, os movimentos reivindicatórios de trabalhadores e manifestos de estudantes franceses trouxeram mudanças para as organizações, onde o indivíduo passa a ter consciência de seus direitos, surgindo uma nova mentalidade sobre a importância da qualidade de vida no trabalho (RODRIGUES, 2001).

Na década de 60, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho tornou-se mais efetiva, os cientistas e líderes da época passaram a pesquisar melhores formas de trabalho para os indivíduos. (NADLER & LAWLER *apud* RODRIGUES, 2001).

No início dos anos 70 há uma paralisação com essa preocupação, devido à crise energética e à alta inflação que ocorreram nas potências do Ocidente, as atenções nesse período estavam voltadas para a substituição do petróleo e para a inflação elevada. No ano de 1979, a preocupação retorna e surgem os primeiros movimentos para aplicações estruturadas e sistematizadas da QVT. Ela passa a ser vista como um meio para enfrentar os problemas de qualidade e produtividade (RODRIGUES, 2001). Essa percepção se estende até os dias atuais, tanto a empresa quanto os indivíduos que a compõem passam a valorizar a QVT a fim de conquistar um ambiente de trabalho favorável, que traga satisfação e motivação aos funcionários, beneficiando diretamente a organização.

Segundo House & Cummings (*apud* Rodrigues, 2001) melhorando as condições de trabalho dos indivíduos, eles tornam-se mais satisfeitos com seu serviço, afetando positivamente e indiretamente na produtividade. Assim, pode se dizer que a qualidade de vida no trabalho afeta a capacidade de produção do indivíduo. Pois, uma vez que esteja satisfeito e motivado, sua produtividade será maior. Como mostra o quadro a seguir:



Quadro 02 – Qualidade de vida no trabalho X produtividade.
Fonte: Huse & Cummings (*apud* Rodrigues 2001, P. 91).

Segundo Gil (2007, p. 276) “um programa de qualidade de vida no trabalho pode permitir reconciliar os objetivos dos indivíduos em situação de trabalho e os propostos pela organização”.

Nesse sentido, observa-se a importância da qualidade de vida nas empresas, sendo uma fonte para a satisfação e desempenho do funcionário. E também a importância dessas estarem adotando estudos e técnicas para uma melhor qualidade de vida dos funcionários, levando em conta não apenas o lado físico, mas também o emocional.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A todo momento as empresas buscam novos métodos e procedimentos para que possam tornar-se mais competitivas, buscando ajuda em ciências como a psicologia, sociologia, entre outras, a fim de identificar e desenvolver novos modelos de comportamento que auxilie para a conquista do sucesso almejado.

A qualidade de vida no trabalho, conforme citado na página 25, surge para proporcionar melhores condições de vida aos funcionários para que estes possam produzir mais, beneficiando a organização.

3.1 Inteligência Emocional e Qualidade de Vida no Trabalho

Um estudo qualitativo, realizado na Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil, situada na Quadra 1 Bloco A Lote 23 Ed Sede 1 – Setor Bancário Sul – Brasília – DF, apresentou alguns dados em relação a qualidade de vida no trabalho e a capacidade de aplicar a inteligência emocional.

Foi realizada uma entrevista com o gerente de setor. Algumas informações sobre o ambiente de trabalho foram fornecidas: A gerência regional está passando por algumas mudanças para melhoria de suas atividades. Com isso, os funcionários estão sendo pressionados a cumprir prazos antes mesmo das mudanças terem sido concluídas. O ambiente de trabalho não está favorável, conforme visto na página 24, um clima de trabalho desfavorável afeta negativamente o desempenho dos funcionários, levando a perda de qualidade, desmotivação e insatisfação.

A fim de alcançar o objetivo deste trabalho, foi aplicado um teste em forma de questionário, para a verificação do nível de inteligência emocional das pessoas que trabalham nesta Gerência do Banco do Brasil. Alguns dados obtidos com o teste serão apresentados a seguir.

Em uma escala de um (capacidade baixa) a sete (capacidade alta) de aplicar inteligência emocional, o grupo pesquisado está em nível cinco. O quadro abaixo apresenta o somatório das respostas dos funcionários.

Capacidade de aplicar a Inteligência Emocional							
	Capacidade baixa				Capacidade alta		
Nível	1	2	3	4	5	6	7
Somatório do número de respostas	7	26	48	108	188	174	79
%	1,11%	4,13%	7,62%	17,14%	29,84%	27,62%	12,54%

Tabela 01 – Índice de capacidade de aplicar a inteligência emocional.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

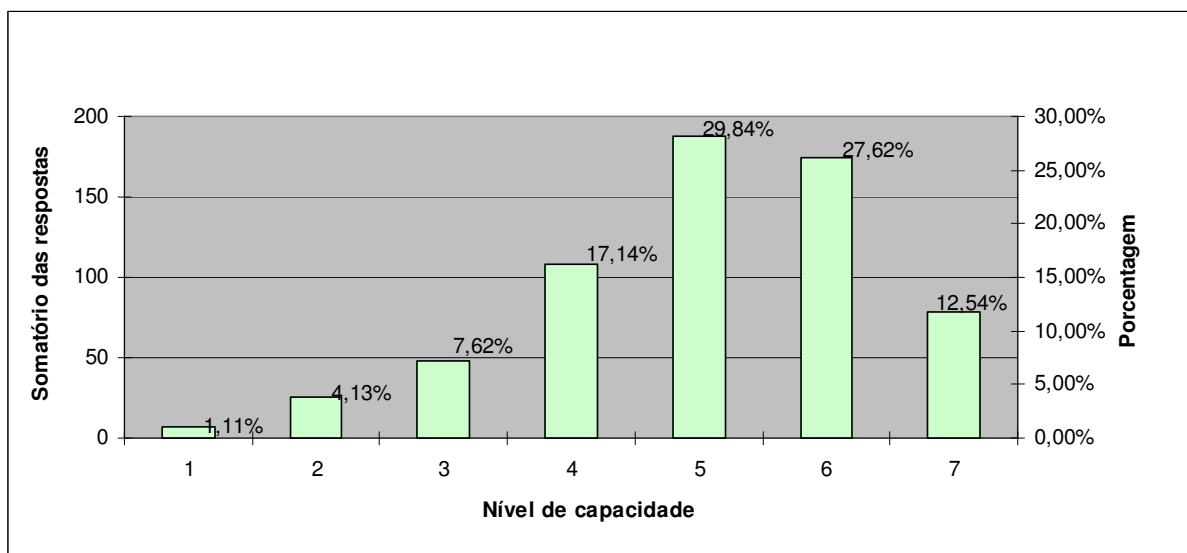


Gráfico 01 – Índice de capacidade de aplicar a inteligência emocional.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

Vale ressaltar que capacidades de valores iguais e menores que quatro são consideradas insuficientes. Portanto, o grupo, localizado em nível cinco, deverá trabalhar as capacidades que apresentaram números baixos para atingir um nível mais elevado, ou seja, alcançar o nível sete, em que apresenta um nível alto de IE.

O teste pode ser dividido em capacidades intrapessoais (autoconsciência, controle de emoções, automotivação) e interpessoais (relacionar-se bem, ser mentor emocional).

Algumas informações relevantes com a pesquisa foram reveladas. O índice mais baixo apresentado pelo grupo pesquisado está ligado ao controle de emoções. Alguns dados sobre o controle de emoções serão apresentados:

A pergunta número dois, qual o nível de capacidade de relaxar em situações de pressão, do questionário apresentou os seguintes dados:

Pergunta	Capacidade Baixa				Capacidade Alta		
	1	2	3	4	5	6	7
2 - Qual o nível de capacidade de relaxar em situações de pressão	1	4	1	3	6	0	0

Tabela 02: Capacidade de relaxar em situações de pressão.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.



Gráfico 02: Capacidade de relaxar em situações de pressão.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

No total de quinze pessoas, nove delas não possuem uma capacidade boa de relaxar em situações de pressão, sendo que os níveis altos seis e sete não foram assinalados por nenhuma delas.

A pergunta número três, qual o nível de capacidade de agir produtivamente quando zangado, revelou as informações:

Pergunta	Capacidade Baixa				Capacidade Alta		
	1	2	3	4	5	6	7
3 - Qual o nível de capacidade de agir produtivamente quando zangado	0	0	3	7	3	2	0

Tabela 03: Capacidade de agir produtivamente quando zangado.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

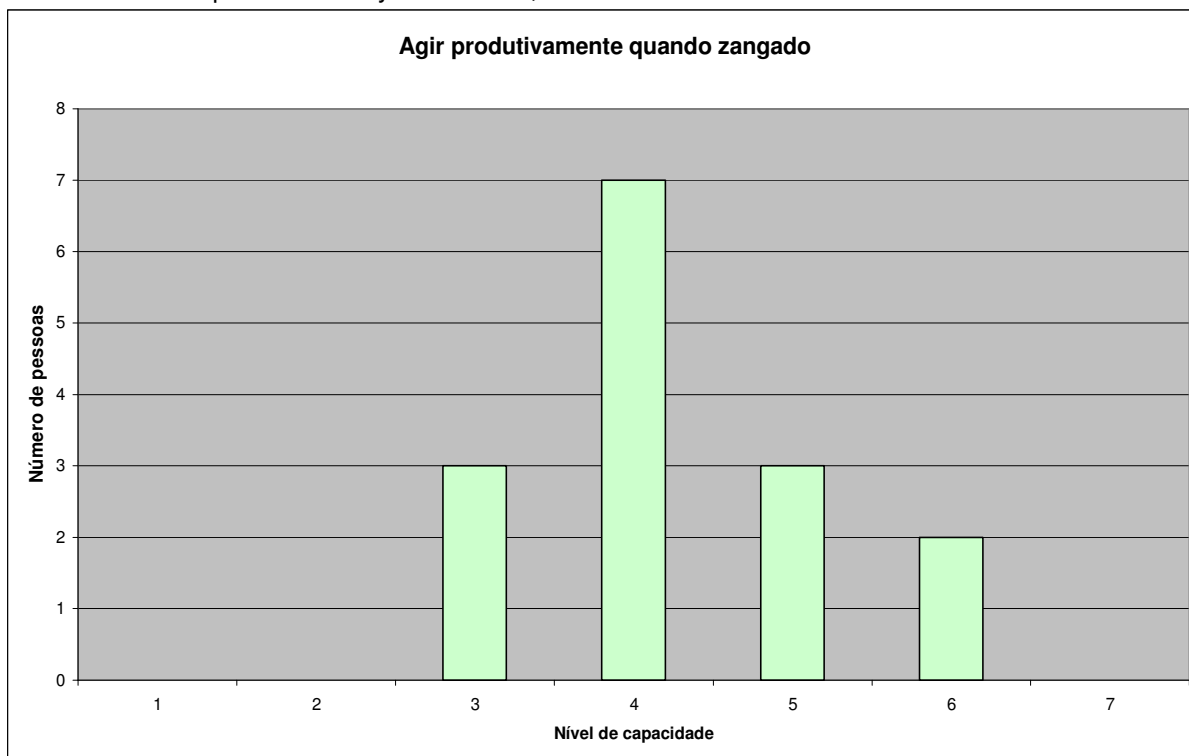


Gráfico 03: Capacidade de agir produtivamente quando zangado.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

Em relação à capacidade de agir produtivamente quando zangado, dez pessoas apresentaram um nível baixo. Apenas duas pessoas em nível seis e, as demais em nível cinco.

A pergunta número dois do questionário, qual o nível de capacidade de refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar, apresentou as seguintes informações:

Pergunta	Capacidade Baixa				Capacidade Alta		
	1	2	3	4	5	6	7
9 - Qual o nível de capacidade de refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar	0	2	5	5	1	1	1

Tabela 04: Capacidade de refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar.

Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

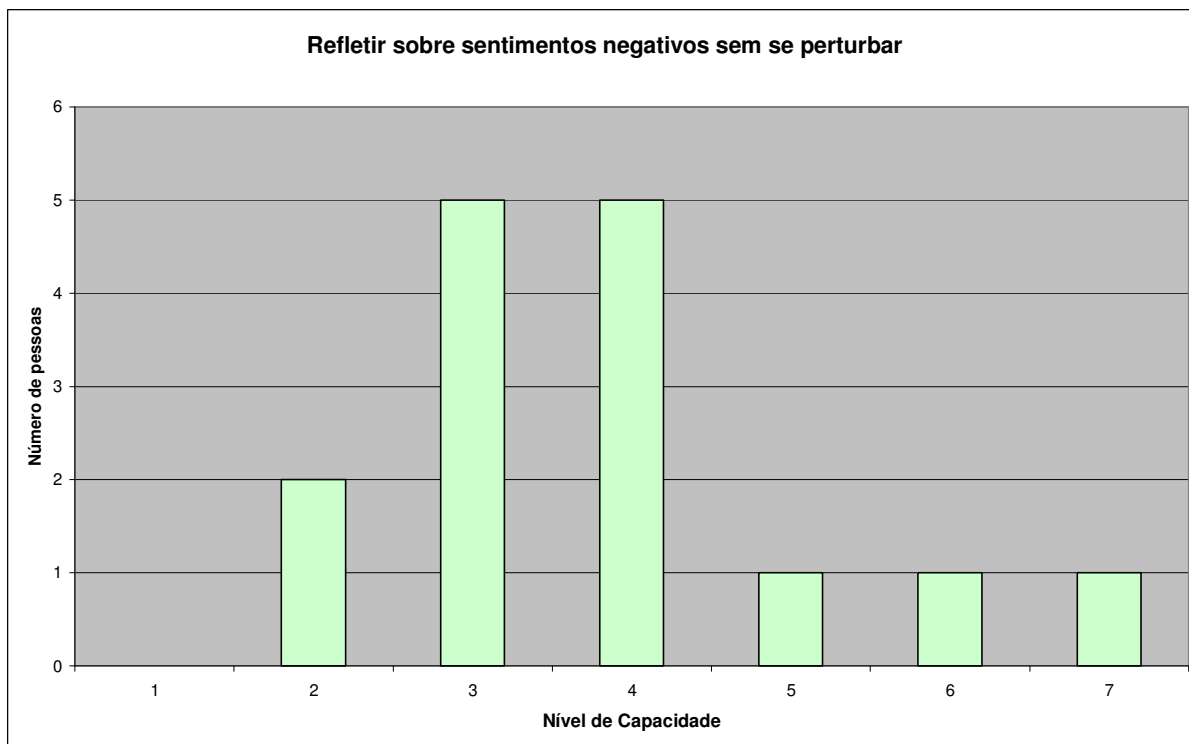


Gráfico 04: Capacidade de refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar.
 Fonte: Elaborado pela aluna Dayane Landim, 2009.

No total de quinze pessoas, doze delas revelaram se perturbar ao refletir sobre sentimentos negativos. Apenas três apresentaram índices mais elevados.

Ao analisar os dados da pesquisa conclui-se que os funcionários da Gerencia Regional de Comércio Exterior do Banco do Brasil possuem um baixo nível de controle das emoções. Dessa forma, pode-se dizer que os funcionários não estão preparados para lidar com suas emoções. O que acarretou um índice geral mediano de capacidade de usar a inteligência emocional.

Conforme visto na pagina 17 desta monografia, a Inteligência emocional auxilia o indivíduo para que possa ter capacidades de controlar seus impulsos e também sua ansiedade para que não prejudique sua capacidade de raciocinar. Os dados apresentados revelam funcionários sem autocontrole, o que influencia para um ambiente de trabalho desgastante, pois os funcionários não estão preparados para lidar com a pressão presente no Banco.

Para Goleman, pagina 10 deste trabalho, pessoas que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que

prejudicam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza. Ao analisar o impacto das emoções na vida das pessoas, torna-se importante a implantação de programas de desenvolvimento de Inteligência emocional nas organizações, para assim alcançar uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A inteligência emocional poderá auxiliar as organizações no desenvolvimento de funcionários mais centrados, equilibrados, preparados para lidar com situações complexas. A IE pode ser usada também como fonte para otimizar as relações interpessoais. O desenvolvimento e aprimoramento das cinco aptidões: a) conhecer as próprias emoções, b) lidar com emoções, c) motivar-se, d) reconhecer emoções nos outros, e) lidar com relacionamentos, vistas na pagina 17 deste trabalho, contribuirá no âmbito individual e coletivo para que o indivíduo possa desenvolver sua função em um ambiente harmônico e prazeroso. As cinco aptidões se trabalhadas de forma adequada poderá fazer com que os indivíduos passem a ter um autocontrole, além de reconhecer valores nos demais membros da empresa, percebendo as qualidades do próximo em comportamento que antes eram julgados como inadequados e indesejáveis, tornando os indivíduos mais cooperativos e solidários.

Dessa forma, o uso da Inteligência emocional no contexto organizacional, torna-se fundamental para o desenvolvimento de um ambiente em que tenha qualidade de vida. Além de proporcionar um diferencial a empresa, pois seus recursos humanos, o capital mais importante para o sucesso organizacional, com o emocional bem desenvolvido, serão capazes de se auto-motivarem, o ambiente será saudável, funcionários mais equilibrados, produzindo mais, desenvolvendo seu potencial e criatividade, afetando positivamente a organização.

4 CONCLUSÃO

Observa-se que a Inteligência Emocional se trabalhada e desenvolvida de forma adequada nas organizações, poderá auxiliar para a obtenção de funcionários mais centrados, equilibrados, e preparados para lidar com situações complexas, levando a um ambiente que propicia um melhor desempenho do funcionário beneficiando diretamente a organização.

Esse estudo mostrou a importância da inteligência emocional no contexto organizacional, levando em conta a qualidade de vida nesse ambiente. Empresas como Bradesco, Gillette, Nazca, Avon e Ford estão buscando investir em inteligência emocional, reconhecendo o valor de ter pessoas com práticas emocionais desenvolvidas para a obtenção de sucesso de seus profissionais e, conseqüentemente da organização.

A pesquisa qualitativa realizada na Gerencia Regional de apoio ao comércio exterior do Banco do Brasil apresentou informações as quais demonstravam que o ambiente estava tenso devido às mudanças em seus processos gerando incertezas e inseguranças nos funcionários, refletindo diretamente no ambiente de trabalho. Com a aplicação do teste constatou-se que as pessoas dessa gerência possuíam um nível insuficiente relacionado ao controle de emoções. Este estudo auxiliou para a conclusão de que pessoas que não possuem controle de forma inteligente de suas emoções podem contribuir para ambientes de trabalho com clima desfavorável, as quais não estão preparadas para lidar com as pressões, incertezas e mudanças que ocorrerão nesse local.

A presente monografia foi elaborada com o objetivo geral de analisar a inteligência emocional como mecanismo influenciador da qualidade de vida no trabalho e, foram propostos os objetivos específicos: verificar conceitos de emoções, comportamento, cultura e clima organizacional, descrever conceitos de inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho e, relacionar inteligência emocional com qualidade de vida no trabalho.

O problema levantado para esse estudo foi: a inteligência emocional pode influenciar na qualidade de vida no trabalho? A análise e discussão das informações, leva a crer que a Inteligência emocional pode ser um fator de influencia para um ambiente com qualidade de vida, pois indivíduos com emocional desenvolvidos serão capazes de controlar seus impulsos e usar suas emoções de forma a si beneficiar e beneficiar os outros, sendo fundamental para a obtenção de um ambiente em que tenha qualidade de vida.

Espera-se que este trabalho possa auxiliar em estudos futuros acerca dos temas abordados. Para alcançar resultados cada vez mais avançados sobre o assunto, com maiores observações e detalhamentos, sugere-se um estudo com empresas que possuem programas de desenvolvimento de inteligência emocional para a verificação de sua influencia na qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

- BISPO, Patrícia. **Inteligência emocional: demanda para futuro**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/3766/inteligencia-emocional-demanda-para-o-futuro.html>>. Acesso em: 19 abr. 2009.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 57. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- IORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, José Maria. **A lógica das emoções: na ciência e na vida**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11277.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2009.
- RABELO, Carina. Solte suas emoções. **Revista Istoé**, p. 65-69, mar. 2009.
- REIS, Homero. **A partir das emoções**. Disponível em: <http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/A_Partir_das_Emocoes.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Cargo/Profissão:

Idade:

Função:

ENTREVISTA

- 1) Na Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil (GECEX)há algum programa de qualidade de vida?**
- 2) Você considera que o ambiente de trabalho no banco facilita o desempenho das tarefas dos funcionários?**
- 3) Atualmente como está o ambiente de trabalho no banco?**
- 4) Você considera que a qualidade de vida pode influenciar no desempenho dos funcionários do Banco? De que forma?**
- 5) Como é a comunicação entre as pessoas no banco? Existe diálogo para a resolução de problemas?**
- 6) No banco os funcionários sofrem pressão para cumprir tarefas em tempos determinados?**
- 7) Há orientação na Gerência Regional do Banco do Brasil quanto a controle das emoções?**
- 8) Você considera importante a utilização de um programa de Inteligência Emocional nas empresas? Comente.**

APÊNDICE B – ENTREVISTA

1) Na Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil (Gecex) há algum programa de qualidade de vida?

Existe uma equipe, que é composta de alguns funcionários, que são eleitos a cada ano pelos próprios funcionários da Gecex, que administram uma verba destinada pelo banco que deve ser gasta em programas de aprimoramento do funcionário ou em programas de qualidade de vida. Atualmente existe apenas um programa de massagens, que são realizadas semanalmente, e cada funcionário tem direito a duas massagens por mês.

2) Você considera que o ambiente de trabalho no banco facilita o desempenho das tarefas dos funcionários?

Dentro da Gecex Brasília, o ambiente sempre foi bom, os pequenos conflitos que aconteceram nunca foram capazes de interferir no desempenho das tarefas.

3) Atualmente como está o ambiente de trabalho no banco?

Atualmente o ambiente está muito tenso, em virtude das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos e na maneira de se relacionar com o cliente. Grandes mudanças sempre trazer incertezas e insegurança, o que acaba refletindo diretamente no ambiente de trabalho.

4) Você considera que a qualidade de vida pode influenciar no desempenho dos funcionários do Banco? De que forma?

Com certeza a qualidade de vida influencia diretamente o desempenho dos funcionários, tendo em vista que funcionários com boa qualidade de vida são mais produtivos e capazes de resistir a pressão do trabalho.

5) Como é a comunicação entre as pessoas no banco? Existe diálogo para a resolução de problemas?

Depende muito da situação, algumas equipes possuem boa comunicação, outras não, depende também do estilo de gestão de cada gestor de equipe, depende do estilo de gestão da agência, atualmente a comunicação está comprometida, devido à crescente rivalidade entre as equipes.

6) No banco os funcionários sofrem pressão para cumprir tarefas em tempos determinados?

A pressão para o cumprimento de prazos é grande, pois todas as operações realizadas pela gerência envolvem diretamente os clientes do banco, e como as equipes sempre contam com menos funcionários do que o ideal, essa pressão aumenta ainda mais.

7) Há orientação na Gerência Regional do Banco do Brasil quanto a controle das emoções?

A orientação que existe é a de manter uma postura profissional, pois em um ambiente profissional, não precisamos gostar de todos, mas precisamos aprender a conviver com todos, e embora ocorram algumas exaltações, de uma maneira geral, as pessoas controlam suas emoções.

8) Você considera importante a utilização de um programa de Inteligência Emocional nas empresas? Comente.

Eu considero importante, pois um programa de inteligência emocional colabora para a qualidade do ambiente de trabalho, o que acaba colaborando com o desempenho profissional e com a qualidade de vida dos funcionários.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Questionário

O questionário a seguir visa obter dados sobre a capacidade de aplicar a inteligência emocional no ambiente de trabalho. Os dados colhidos serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, sendo mantido sigilo total das informações fornecidas. De acordo com a legenda abaixo, indique marcando com X, o grau que melhor condiz com seu comportamento. A sua colaboração é muito importante para esta pesquisa.

Capacidade Baixa					Capacidade Alta	
1	2	3	4	5	6	7

Sexo: () F () M

Idade: _____ anos.

Tempo de trabalho: _____ anos.

Tempo de empresa: _____ anos.

Em relação a seus comportamentos, por favor, indique o grau para a sua capacidade de mostrar a aptidão descrita.

Antes de responder tente pensar em situações reais nas quais foi necessário usar essa aptidão.

1 - Identificar mudanças em seu estado fisiológico	1	2	3	4	5	6	7
2 - Relaxar em situações de pressão	1	2	3	4	5	6	7
3 - Agir produtivamente quando zangado	1	2	3	4	5	6	7
4 - Agir produtivamente em situações que provocam ansiedade	1	2	3	4	5	6	7
5 - Acalmar-se depressa quando zangado	1	2	3	4	5	6	7
6 - Associar diferentes indícios fisiológicos a diferentes emoções	1	2	3	4	5	6	7
7 - Usar a conversa interna para influenciar seu estado emocional	1	2	3	4	5	6	7
8 - Comunicar com eficácia seus sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
9 - Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar	1	2	3	4	5	6	7
10 - Ficar calmo quando for alvo da raiva de outra pessoa	1	2	3	4	5	6	7
11 - Saber quando está pensando negativamente	1	2	3	4	5	6	7
12 - Saber quando sua conversa consigo mesmo é instrutiva	1	2	3	4	5	6	7
13 - Saber quando você está ficando zangado	1	2	3	4	5	6	7
14 - Saber como interpretar os acontecimentos	1	2	3	4	5	6	7
15 - Comunicar corretamente o que está sentido	1	2	3	4	5	6	7
16 - Saber que informações influenciam suas interpretações	1	2	3	4	5	6	7
17 - Identificar suas mudanças de estado de espírito	1	2	3	4	5	6	7
18 - Saber quando você fica na defensiva	1	2	3	4	5	6	7
19 - Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros	1	2	3	4	5	6	7
20 - Saber quando você está se comunicando incoerentemente	1	2	3	4	5	6	7
21 - Aumentar a produtividade quando quiser	1	2	3	4	5	6	7
22 - Recuperar-se depressa depois de um retrocesso (de um atraso)	1	2	3	4	5	6	7
23 - Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados	1	2	3	4	5	6	7
24 - Produzir alta energia dentro de um trabalho desinteressante	1	2	3	4	5	6	7
25 - Cessar ou modificar hábitos pouco eficazes	1	2	3	4	5	6	7
26 - Desenvolver novos padrões de comportamentos mais produtivos	1	2	3	4	5	6	7
27 - Depois das palavras, a ação (assim que falo procuro logo realizar o que foi dito)	1	2	3	4	5	6	7
28 - Resolver conflitos	1	2	3	4	5	6	7
29 - Chegar a um consenso com outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
30 - Mediar conflitos alheios	1	2	3	4	5	6	7
31 - Mostrar técnicas eficazes de comunicação interpessoal	1	2	3	4	5	6	7
32 - Apresentar os pensamentos de um grupo	1	2	3	4	5	6	7
33 - Influenciar outras pessoas, direta ou indiretamente	1	2	3	4	5	6	7
34 - Construir a confiança com outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
35 - Fazer outras pessoas se sentirem bem	1	2	3	4	5	6	7
36 - Dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
37 - Refletir corretamente os sentimentos de outros para eles mesmos	1	2	3	4	5	6	7
38 - Reconhecer quando uma pessoa está preocupada	1	2	3	4	5	6	7
39 - Ajudar outras pessoas a controlar emoções	1	2	3	4	5	6	7
40 - Mostrar empatia com outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
41 - Ajudar um grupo a controlar as emoções	1	2	3	4	5	6	7
42 - Perceber divergências entre as emoções de uma pessoa e seu comportamento	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE D – RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7
1 - Identificar mudanças em seu estado fisiológico	0	1	0	3	2	3	6
2 - Relaxar em situações de pressão	1	4	1	3	6	0	0
3 - Agir produtivamente quando zangado	0	0	3	7	3	2	0
4 - Agir produtivamente em situações que provocam ansiedade	0	1	1	6	5	1	1
5 - Acalmar-se depressa quando zangado	0	1	4	3	4	3	0
6 - Associar diferentes indícios fisiológicos	0	0	0	6	2	6	1
7 - Usar a conversa interna para influenciar seu estado emocional	0	3	1	0	3	5	3
8 - Comunicar com eficácia seus sentimentos	1	3	1	2	5	3	0
9 - Refletir sobre sentimentos negativos sem se perturbar	0	2	5	5	1	1	1
10 - Ficar calmo quando for alvo da raiva de outra pessoa	1	1	2	4	1	6	0
11 - Saber quando está pensando negativamente	0	1	0	2	2	6	4
12 - Saber quando sua conversa consigo mesmo é instrutiva	0	0	2	2	2	6	3
13 - Saber quando você está ficando zangado	0	0	0	1	4	5	5
14 - Saber como interpretar os acontecimentos	0	0	1	2	5	5	2
15 - Comunicar corretamente o que está sentido	1	1	3	1	4	5	0
16 - Saber que informações influenciam suas interpretações	0	0	1	4	5	4	1
17 - Identificar suas mudanças de estado de espírito	0	0	0	1	5	5	4
18 - Saber quando você fica na defensiva	0	0	0	4	6	3	2
19 - Saber o impacto do seu comportamento sobre os outros	0	1	1	2	8	2	1
20 - Saber quando você está se comunicando incoerentemente	0	0	3	3	5	3	1
21 - Aumentar a produtividade quando quiser	0	0	0	5	4	1	5
22 - Recuperar-se depressa depois de um retrocesso (de um atraso)	0	0	0	3	7	5	0
23 - Completar tarefas longas dentro dos prazos determinados	0	1	0	3	1	7	3
24 - Produzir alta energia dentro de um trabalho desinteressante	0	0	2	2	7	4	0
25 - Cessar ou modificar hábitos pouco eficazes	0	1	1	5	4	2	2
26 - Desenvolver novos padrões de comportamentos mais produtivos	0	0	1	3	5	5	1
27 - Depois das palavras, a ação (assim que falo procuro logo realizar o que foi dito)	0	0	0	1	9	4	1
28 - Resolver conflitos	0	0	0	4	6	4	1
29 - Chegar a um consenso com outras pessoas	0	0	0	1	7	5	2
30 - Mediar conflitos alheios	1	0	3	1	4	4	2
31 - Mostrar técnicas eficazes de comunicação interpessoal	0	0	2	2	6	5	0
32 - Apresentar os pensamentos de um grupo	0	2	1	2	5	4	1
33 - Influenciar outras pessoas, direta ou indiretamente	0	0	0	6	4	3	2
34 - Construir a confiança com outras pessoas	0	0	0	0	5	7	3
35 - Fazer outras pessoas se sentirem bem	0	0	0	0	4	6	5
36 - Dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	0	0	1	0	3	7	4
37 - Refletir corretamente os sentimentos de outros para eles mesmos	0	1	0	3	5	4	2
38 - Reconhecer quando uma pessoa está preocupada	0	0	3	0	6	4	2
39 - Ajudar outras pessoas a controlar emoções	1	0	2	2	3	5	2
40 - Mostrar empatia com outras pessoas	0	0	0	2	2	6	5
41 - Ajudar um grupo a controlar as emoções	1	2	1	1	6	4	0
42 - Perceber divergências entre as emoções de uma pessoa e seu comportamento	0	0	2	1	7	4	1
SOMA	7	26	48	108	188	174	79